

学校编码: 10384

分类号\_\_\_\_\_密级\_\_\_\_\_

学 号: 17620101151229

UDC\_\_\_\_\_

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

探索、利用与企业绩效：组织结构和冗余  
资源的调节作用

Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and  
Performance: Effects of Organizational Structure and Slack  
Resources Moderators

李艳婷

指导教师姓名: 刘雪锋 副教授

专 业 名 称: 企 业 管 理

论文提交日期: 2013 年 4 月

论文答辩时间: 2013 年 月

学位授予日期: 2013 年 月

答辩委员会主席: \_\_\_\_\_

评 阅 人: \_\_\_\_\_

2013 年 4 月

厦门大学博硕士论文摘要库

## 厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下，独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果，均在文中以适当方式明确标明，并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范（试行）》。

另外，该学位论文为（ ）课题（组）的研究成果，获得（ ）课题（组）经费或实验室的资助，在（ ）实验室完成。（请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称，未有此项声明内容的，可以不作特别声明。）

声明人（签名）：

年 月 日

## 厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（        ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，  
于        年    月    日解密，解密后适用上述授权。

（        ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年    月    日

## 摘要

21 世纪，企业面临了更加复杂和动态变化的环境，如果企业想获得持久生存和发展，必须一方面充分利用已有的知识，巩固现有产品的优势。另一方面还需不断探索新的知识，来适应新的技术趋势和环境，使企业在未来竞争者立于不败之地。探索和利用越来越成为理论界和实践界的研究热点，不过现有研究中还有很多结论不一致的地方，需要补充完善的地方：

首先，现有文献对探索式创新和利用式创新与企业绩效的作用机理尚不明确，两种创新平衡对企业绩效的到底是正向影响还是负向影响也没有一致结论。其次，很多国内外学者开始考察权变因素对两类创新的影响，如从组织结构、内控机制、战略导向等方面研究它们对创新与绩效之间的调节作用，不过，现有文献研究结论不一致。此外，目前的研究很少从资源的角度研究调节效应，本研究试图加入这一新的调节变量，进行实证研究。

针对以上问题，论文研究了探索式创新、利用式创新对企业绩效的影响，创新方式的内部匹配（交互作用还是平衡作用）对企业绩效的影响，创新方式与组织结构、冗余资源的外部匹配对企业绩效的影响。基于 155 家企业的实证研究结果显示：

①探索式创新对企业绩效有正向影响，利用式创新对企业绩效也有正向影响。说明这两种创新方式对于企业来说，都能带来企业绩效的增加。

②探索式创新和利用式创新之间的交互作用和平衡作用不明显，两者的内部匹配对企业绩效影响不大。

③组织结构对创新方式和企业绩效之间的关系存在调节作用。其中，集权化对利用式创新和企业绩效的关系存在正向调节作用，对探索式创新和企业绩效的关系调节作用不明显。正规化对探索式创新与企业绩效的关系呈负向调节作用，对利用式创新与企业绩效的关系作用不明显。

④冗余资源对创新方式与企业绩效的关系有调节作用。未吸收冗余对利用式创新和企业绩效之间的关系存在负向调节作用。而未吸收冗余对探索式创新、已吸收冗余对两种创新方式和企业绩效的关系调节作用都不显著。

**关键词：**探索式创新，利用式创新，冗余资源，组织结构

## Abstract

In 21<sup>st</sup> century, companies faced with a more complex and dynamic environment. To survive and develop, enterprises must make full use of existing knowledge and consolidate the advantages of existing products on the other hand. Furthermore, enterprises need to explore new knowledge to adapt to the new technological trends and the environment, making the enterprises strong competitors in the future on the other hand. Exploration and exploitation innovation are becoming hot spots in both theorists and practitioners. But there have been many inconsistent conclusions in the study. It needs to be complemented as the followings:

Firstly, the existing literatures on mechanism between the exploratory and exploitative innovation and enterprise performance are not clear: there is no agreed conclusion that the balance between two types of innovation is a positive impact or a negative impact on business performance. Secondly, scholars over the world have started to study influence of contingency factors on two types of innovation. For example, to study the regulating effect between the aspects, such as organizational structures, internal control mechanisms, strategic orientation and innovation and performance. However, the conclusion of existing literatures hasn't met the agreement. Moreover, there is few current research study regulation from the perspective of resources. This study attempts to join the new moderator to empirical research.

Faced with these problems, we study the impact of exploratory and exploitative innovation on firm performance, the impact of the internal Fit of the two types of innovations on firm performance, the external Fit of the two types of innovations with organizational structure (i.e., centralization and formalization) and slack resources (i.e., absorbed and unabsorbed). Based on data gathered through a survey of 198 enterprises in China, we can draw the conclusions as follows:

The results show that both exploratory innovation and exploitative innovation have a direct, positive effect on firm performance. The internal Fit of the two types of innovations, either moderating or matching, is found to have no significant impact on

firm performance. The external Fit of the two types of innovations with organizational structure (i.e., centralization and formalization) proves they have a significant effect on firm performance. For centralization structure, the effect of exploitative innovation on firm performance is increasing, while the effect of exploratory innovation on firm performance is not obvious. For formalization, the effect of exploratory innovation on firm performance is decreasing, while the effect of exploitative innovation on firm performance is not obvious. Slack resource is found to have some moderating effect on the relationship between innovations and firm performance, and the results indicate that unabsorbed slack negatively moderates the effectiveness of exploitative innovation, while there is no significant effect on other variables.

**Key words:** Exploratory Innovation; Exploitative Innovation; Slack Resources; Organizational Structure

厦门大学博硕士论文摘要库



# 目 录

<b>1 绪论</b>	<b>IV</b>
1.1 现实背景	1
1.2 理论背景	2
1.3 问题的提出与研究意义	3
1.3 论文结构	4
1.4 研究方法	5
<b>2 文献回顾</b>	<b>7</b>
2.1 探索式创新与利用式创新	7
2.1.1 探索和利用的定义	7
2.1.2 探索式创新与利用式创新定义	9
2.1.3 探索式创新与利用式创新的关系	10
2.2 组织结构	12
2.2.1 定义	12
2.2.2 组织结构的维度划分	13
2.3 冗余资源	13
2.3.1 定义	13
2.3.2 分类	13
2.3.3 冗余资源与本研究的关系	14
2.4 现有研究综述	15
2.4.1 探索式创新、利用式创新及其平衡对企业绩效的影响	15
2.4.2 权变因素的调节作用	17
2.5 本章小结	19
<b>3 模型构建与假设提出</b>	<b>21</b>
3.1 研究问题与理论模型构建	21
3.2 研究假设	21
3.2.1 探索式创新与利用式创新对企业绩效的影响	21
3.2.2 创新方式的内部匹配对企业绩效的影响	22

3.2.3 组织结构对创新方式与企业绩效的调节作用 .....	23
3.2.4 冗余资源对创新方式与企业绩效的调节作用 .....	25
<b>4 研究设计 .....</b>	<b>28</b>
4.1 走访企业 .....	28
4.2 问卷设计过程 .....	28
4.2.1 量表选取 .....	28
4.2.2 翻译 .....	28
4.2.3 征求导师的意见 .....	29
4.3 量表 .....	29
4.3.1 企业绩效 .....	29
4.3.2 探索式创新和利用式创新 .....	30
4.3.3 组织结构 .....	31
4.3.4 冗余资源 .....	31
4.3.5 控制变量 .....	32
4.3.6 交叉变量的处理 .....	33
4.4 样本 .....	33
4.5 研究方法 .....	34
<b>5 研究结果 .....</b>	<b>36</b>
5.1 信度和效度分析 .....	36
5.1.1 信度分析 .....	36
5.1.2 效度分析 .....	37
5.1.3 验证性因子分析 .....	38
5.2 假设检验 .....	43
5.2.1 相关分析 .....	43
5.2.2 回归分析 .....	45
5.3 本章小结 .....	52
<b>6 讨论与结论 .....</b>	<b>54</b>
6.1 讨论 .....	54

6.1.1 探索式创新、利用式创新对企业绩效的影响 .....	54
6.1.2 探索式创新、利用式创新的内部匹配对企业绩效的影响 .....	54
6.1.3 组织结构在创新方式与企业绩效之间的调节作用 .....	55
6.1.4 冗余资源在创新方式与企业绩效之间的调节作用 .....	56
6.2 理论意义 .....	56
6.3 管理启示 .....	57
6.4 研究的局限性和未来展望 .....	58
6.5 研究结论 .....	59
参考文献 .....	60
附录 .....	66
致 谢 .....	68

# Contents

<b>1 Introduction.....</b>	<b>错误！未定义书签。</b>
<b>1.1 Realistic Background .....</b>	<b>错误！未定义书签。</b>
<b>1.2 Theoretical Background .....</b>	<b>错误！未定义书签。</b>
<b>1.3 Research Problem .....</b>	<b>错误！未定义书签。</b>
<b>1.3 Research Structure Arrangement.....</b>	<b>错误！未定义书签。</b>
<b>1.4 Research Method.....</b>	<b>错误！未定义书签。</b>
<b>2 Literature Review .....</b>	<b>错误！未定义书签。</b>
<b>2.1 Exploratory and Exploitative Innovation .....</b>	<b>错误！未定义书签。</b>
2.1.1 Definition of Exploratory and Exploitative .....	错误！未定义书签。
2.1.2 Definition of Exploratory and Exploitative Innovation.....	错误！未定义书签。
2.1.3 The Relationship of Exploratory and Exploitative Innovation.....	错误！未定义书签。
<b>2.2 Organizational Structure.....</b>	<b>错误！未定义书签。</b>
2.2.1 Definition .....	错误！未定义书签。
2.2.2 The Classification of Organizational Structure.....	错误！未定义书签。
<b>2.3 Slack Resources .....</b>	<b>错误！未定义书签。</b>
2.3.1 Definition.....	错误！未定义书签。
2.3.2 Classification .....	错误！未定义书签。
2.3.3 Slack Resources and Our Study.....	错误！未定义书签。
<b>2.4 Existing Literature Review.....</b>	<b>错误！未定义书签。</b>
2.4.1 Exploratory Innovation, Exploitative Innovation and Performance.....	错误！未定义书签。
2.4.2 Moderating Effect.....	错误！未定义书签。
<b>2.3 Summary.....</b>	<b>错误！未定义书签。</b>
<b>3 Research Model and Hypotheses .....</b>	<b>错误！未定义书签。</b>
<b>3.1 Mechanism Model Building.....</b>	<b>错误！未定义书签。</b>
<b>3.3 Hypotheses.....</b>	<b>错误！未定义书签。</b>

<b>4 Research Design and Research Method .....</b>	<b>错误！未定义书签。</b>
<b>4.1 Visiting Companies .....</b>	<b>错误！未定义书签。</b>
<b>4.2 The Process of Questionnaire Design .....</b>	<b>错误！未定义书签。</b>
<b>4.3 Scale .....</b>	<b>错误！未定义书签。</b>
4.3.1 Performance .....	错误！未定义书签。
4.3.2 Exploratory Innovation and Exploitative Innovation ..	错误！未定义书签。
4.3.3 Organizational Structure .....	错误！未定义书签。
4.3.4 Slack Resources .....	错误！未定义书签。
4.3.5 Control Variables .....	错误！未定义书签。
<b>4.4 Sample .....</b>	<b>错误！未定义书签。</b>
<b>4.5 Research Method .....</b>	<b>错误！未定义书签。</b>
<b>5 Data Analysis and Result .....</b>	<b>错误！未定义书签。</b>
<b>5.1 Reliability and Validity Analysis .....</b>	<b>错误！未定义书签。</b>
5.1.1 Reliability Analysis .....	错误！未定义书签。
5.1.2 Validity Analysis .....	错误！未定义书签。
5.1.3 Confirmatory Factor Analysis .....	错误！未定义书签。
<b>5.2 Hypothesis Testing .....</b>	<b>错误！未定义书签。</b>
5.2.1 Some notes about Method .....	错误！未定义书签。
5.2.2 Correlation Analysis .....	错误！未定义书签。
<b>5.3 Summary .....</b>	<b>错误！未定义书签。</b>
<b>6 Conclusion and Prospect .....</b>	<b>错误！未定义书签。</b>
<b>6.1 Results of the Study and Discussion .....</b>	<b>错误！未定义书签。</b>
<b>6.2 Theoretical Significance .....</b>	<b>错误！未定义书签。</b>
<b>6.3 Practical Significance .....</b>	<b>57</b>
<b>6.4 Study Limitations and Future Prospects .....</b>	<b>58</b>
<b>6.5 Conclusion .....</b>	<b>58</b>
<b>References .....</b>	<b>60</b>
<b>Appendix .....</b>	<b>66</b>

# 1 绪论

## 1.1 现实背景

在现代商业社会中，有些企业昙花一现，有些企业却能存活上百年成为“百年老店”。据美国《财富》杂志报道，美国中小企业平均寿命不到 7 年，大企业平均寿命不足 40 年。而中国，中小企业的平均寿命仅 2.5 年，集团企业的平均寿命仅 7-8 年。美国每年倒闭的企业约 10 万家，而中国有 100 万家，是美国的 10 倍。不仅企业的生命周期短，能做大做强企业更是寥寥无几。不过也有一些企业在市场中生存、发展并延续下来，成为了百年企业，如联邦快递（1850 年创建）、诺基亚（1865 年创建）、李锦记（1888 年创建）和同仁堂（1669 年创建）等，它们在市场中生存并在取得了优异的财务表现，增加就业和改善民众生活，为社会创造巨大的价值。是什么原因导致一些企业绩效优良，而有些企业却不得不面临淘汰出局的命运呢？我们发现，那些绩优企业都能及时的变革和创新，使企业的内部能力与外部环境相匹配，从而获得持续的增长。

在 21 世纪，企业面临了更加复杂和动态变化的环境，如果企业想获得持久生存和发展，必须一方面充分利用已有的知识，循着现有的知识和能力路径提升，针对现有市场改进效率、提高质量、增强功能、降低成本或者打造品牌，巩固现有产品的优势。另一方面还需不断探索新的知识、新的产品、新的市场、新的能力，来适应新的技术趋势和环境，使企业在未来竞争者立于不败之地。我们看到很多企业在实践过程中却是顾此失彼，有些企业过分注重探索新的知识，而没有很好的进行市场化、转化为盈利，最终陷入无休止的“探索—失败—再探索”的怪圈。有些企业过分注重利用现有知识，以获得短期效益，结果导致企业的利用式创新能力得到过度发展，却忽视了新的技术变革，导致企业在竞争中慢慢淘汰。柯达公司便是一个过度注重利用式创新却不适应于探索式创新的典型例子。柯达公司由于在传统照相业务上做得非常成功，但进入数字时代之后，依然满足于传统胶片市场的市场份额和垄断地位，缺乏对市场的前瞻性分析、对数字技术、对

传统影像的冲击估计不足，反应迟钝，错失了发展良机。因此，企业应同时开展探索式创新和利用式创新，成为平衡型（ambidextrous）的组织。

不过，实现两类创新行为的平衡并不容易，企业在这方面面临许多困难。探索式创新和利用式创新会在企业内部竞争有限的资源，使得企业创新会在某段时期只能优先发展探索式创新或者利用式创新。探索式创新和利用式创新到底哪个更有利于企业绩效的提升呢？企业得细致的考虑每一份创新的投入和产出。不过，单纯的研究探索式创新和利用式创新哪种创新方式更有利于企业绩效提升并不能给企业实践带来合理答案，创新是一项复杂的组织活动，具有高度的情景依赖特征。所以，剖析特定情景条件下什么样的创新方式及其平衡性更有助于提升企业绩效，也许能够更生动地解释多彩的创新实践。21 世纪企业面临更加动态、复杂变化的环境，每个企业的内在要素和面临的外部环境都不尽相同，所以在管理活动中也不存在普遍适用的原则和方法，也就是说在管理实践中，应该考虑企业所处的环境和内在条件，选择合适的管理方法。

因此，在资源有限的条件下，企业应该如何处理探索式创新和利用式创新之间的复杂关系，是该采取创新平衡还是专注于某一方面的创新，以及在特定的情境下企业应该采取哪种创新方式来提升企业绩效，成了理论和实业界日益关注的话题。

## 1.2 理论背景

探索（Exploration）和利用（Exploitation）最先是出现在熊彼特的经济学论著中，但是公认的标志性文献是 March 在 1991 年发表在《组织科学》期刊上的文章，March（1991）首次提出了探索和利用在组织学习领域的应用。后来又经过学者们不断的发展和运用，探索和利用逐渐成为组织学习和战略（Levinthal 和 March, 1993; Vera 和 Crossan, 2004）、创新（Danneels, 2002; Lee, 2003; Rothaermel 和 Deeds, 2004; Jansen, 2006）、创业学（Shane and Venkataraman, 2000）等研究领域的重要主题。本文便是基于探索和利用在创新领域的一项研究。

探索式创新是一种大幅的、激进式的创新行为，包括设计全新产品、使用全新技术、开拓全新市场等；利用式创新是一种小幅的、渐进式的创新行为，包括拓展现有产品线、改进现有技术和流程、为现有顾客提供更优质的服务等（Benner

和 Tushman, 2003; Danneels, 2002)。探索式创新和利用式创新都能有效的提高企业绩效。

很多文献认为企业应该同时注重探索式创新和利用式创新,努力寻求两种创新方式的平衡 (Gibson & Birkinshaw, 2004; He & Wong, 2004),企业一方面要通过探索式创新来获得新的知识、为新的市场或顾客开发新的产品、服务,另一方面,企业也要利用现有的知识,为现有的顾客和市场扩展现有的产品类别和功能 (Benner & Tushman, 2003)。虽然探索式创新和利用式创新的重要性被一直强调,但是灵活型组织该如何统筹探索式创新和利用式创新值得更多的关注。

此外,国内外学者开始从权变因素角度,考虑组织结构、内控机制、战略导向等因素对探索式创新和利用式创新对企业绩效的调节作用 (Jansen, 2006; 孙永风, 2007; Benner 和 Tushman, 2003),同时国外的学者们还研究了外部环境因素对创新与绩效关系的调节作用 (Jansen, 2006)。

### 1.3 问题的提出与研究意义

现有文献相关研究很多,但是文献中还有很多结论不一致、需要补充完善的地方:

首先,现有文献对探索式创新和利用式创新与企业绩效的作用机理尚不明确,两种创新平衡对企业绩效的到底是正向影响还是负向影响也没有一致结论。例如 He & Wong (2004) 发现探索式和利用式创新的平衡促进企业绩效,不平衡不利于绩效的提高。但 Bierly 等发现探索式创新与利用式创新之间的平衡对绩效没有显著影响,其不平衡对绩效的负面影响也不显著 (Jansen, 2005)。所以,有必要进一步研究不同的创新方式,探索式创新与利用式创新及其内部匹配如何影响企业绩效。

其次,很多国内外学者开始考察权变因素对两类创新的影响,如从组织结构、内控机制、战略导向等方面研究它们对创新与绩效之间的调节作用,不过,现有文献还有以下方面需要补充和完善:

已经有学者研究了组织结构对两类创新的影响,但是研究结论并不一致。例如, Jansen 等通过研究西方企业,发现正规化结构对利用式创新有正面影响,集权化组织结构对探索式创新有负面影响;而中国学者孙永风和李垣研究了中国情



Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库